

Variable Vergütung im Vertrieb: Provisionen werden durch Zielprämien ersetzt

In vielen Unternehmen erfolgt die Vergütung der Vertriebsmitarbeiter immer noch mit klassischen Verkaufsprovisionen. Damit lässt sich aber der Vertrieb nicht mehr im Sinne der Ziele des Unternehmens steuern.

Zielprämien anstelle von Provisionen

Variable Vergütung wurde in den vergangenen 20 bis 30 Jahren vornehmlich unter dem Blickwinkel der Motivation betrachtet. Dies führte in zahlreichen Unternehmen dazu, dass das Vergütungssystem als Ersatz für eine qualifizierte Führung der Mitarbeiter angesehen wurde.

Die wirtschaftliche Umwelt der Unternehmen ist heute komplexer und anspruchsvoller als noch vor Jahren. Gut gemachte Vergütungssysteme haben heute den Charakter von Führungs- und Steuerungsinstrumenten: Über das Vergütungssystem wird der Mitarbeiter in die Ziele des Vertriebs eingebunden. Über diese Ziele wird er geführt und gesteuert.

Gut gemachte Vergütungssysteme werden damit zum Verstärker des Führungsgedankens. Einerseits ist der Mitarbeiter in Ziele eingebunden, andererseits erhält er große Entscheidungsspielräume: Die Ziele müssen erbracht werden, der Weg zum Ziel ist jedoch Sache des Mitarbeiters.

Gute Vergütungssysteme brauchen Bereitschaft zur Führung

Wesentliche Merkmale moderner Vergütungsinstrumente sind:

- 1. Mehrere Vergütungskriterien:** Jedes Unternehmen verfolgt verschiedene Ziele im Vertrieb (Deckungsbeitrag, Umsatz, Kundenziele, Produktziele usw.). Es werden nicht nur kurzfristige, operative Ziele vergütet, sondern auch strategische, langfristige. Auf diese Weise soll die Sicherstellung der Unternehmensziele gewährleistet werden.
- 2. Mitarbeiterleistungen** werden häufig in Deckungsbeiträgen ausgedrückt, die der einzelne Mitarbeiter erbringt.
- 3. Mehrleistung lohnt sich mehr** als in klassischen Vergütungssystemen: Traditionelle Provisionssysteme sind oft langweilig, weil sie immer wieder aufs Neue die Leistungen entlohnen, die der Mitarbeiter in der Vergangenheit aufgebaut hat. Sie konzentrieren sich zu wenig auf den eigentlichen Leistungsbereich des Mitarbeiters, um den es im Laufe des Jahres eigentlich geht. Es ist typisch für moderne Vergütungssysteme, dass sie die Mittel der variablen Vergütung auf den Leistungsbereich des Mitarbeiters konzentrieren, der im laufenden Jahr in Frage steht. Auf diese Weise entstehen variable Vergütungskurven, die einen steilen Verlauf haben. Dadurch wird Mehrleistung lohnender.
- 4. Provisionen als Vergütungsinstrumente** kommen heute **kaum mehr zum Einsatz**, an deren Stelle treten **Zielprämien** für die Erreichung bestimmter Leistungsziele. Dahinter steht eine anspruchsvollere Mitarbeiterführung. Mitarbeiter, die so geführt, gesteuert und vergütet werden, arbeiten nachweislich erfolgreicher.
- 5. Teamorientierte Lösungen:** Die variable Vergütung im Vertrieb konzentriert sich nicht mehr ausschließlich auf die Außendienstmitarbeiter, sondern bezieht alle Mitarbeiter ein, die zum Ergebnis des Vertriebs beitragen: Innendienst, Service, Call-Center, Produktmanagement, Einkauf usw.

6. Die Vergütung erfolgt nicht nur über „harte“, d.h. zählbare und messbare **Leistungskriterien**, sondern diese werden ergänzt um „weiche“ Vergütungskriterien. Hier geht es um Aspekte wie „Teamfähigkeit“, „Kompetenz“ und „Belastbarkeit“. Die Vergütung dieser Kriterien erfolgt, um den Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Mitarbeiter zur Akzeptanz des neuen Vergütungsmodells führen

Um die nötige Akzeptanz der Mitarbeiter für das neue Vergütungssystem zu erreichen, ist es notwendig, Mitarbeiter und Betriebsräte in den Prozess der Entwicklung des neuen Vergütungsmodells einzubinden. Ein neues Vergütungssystem stellt immer ein sehr sensibles Thema aus Sicht des Mitarbeiters dar. Deshalb ist es wichtig, vom Start an ein fehlerfreies Konzept zu entwickeln. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter für eine Übergangszeit abgesichert werden.

Testen Sie Ihr Vergütungsmodell auf seine Qualität:

1. Schafft Ihr derzeitiges Vergütungssystem **nachhaltige Anreize für Mehrleistungen** und kann als „spannend“ angesehen werden oder bringt es relativ wenig Anreize für Spitzenleistungen und erlaubt „Sattheits-Verhalten“ der Mitarbeiter?
2. Entlohnt Ihr heutiges Vergütungssystem die **richtigen Leistungskriterien**, nämlich solche, die im Fokus des Vertriebs stehen (Erträge/Deckungsbeiträge, strategische Produkte und Kunden etc.) oder ist das System eher klassisch am Umsatz orientiert?
3. Ist der **variable Einkommensanteil** Ihrer Mitarbeiter **hoch genug**, um dauerhaft zu Mehrleistungen zu motivieren oder ist er vielleicht **zu hoch**, so dass er arbeitsrechtlich aneckt bzw. in der Vergangenheit unbeabsichtigte „Einkommensexpllosionen“ passiert sind? (Arbeitsgerichte begrenzen den variablen Einkommensanteil auf etwa 30% vom Gesamteinkommen)
4. Vergütet Ihr heutiges Vergütungsmodell nur den Außendienst leistungsorientiert oder **integriert es weitere Mitarbeiterbereiche** wie z.B. Innendienst, Service, Produktmanagement, Einkauf, Entwicklung etc.?
5. Falls Sie Ihre Innendienst-, Servicekräfte etc. bereits in die variable Vergütung eingebunden haben, werden dort die **Kriterien vergütet, die der Mitarbeiter auch wirklich beeinflussen kann?**
6. Ist Ihr derzeitiges Vergütungssystem relativ **starr** und vergütet im Wesentlichen immer die gleichen Leistungskriterien von Jahr zu Jahr? Oder finden Veränderungen auf dem Markt stets Eingang in Ihr Vergütungssystem?
7. Haben Sie das Gefühl, dass Sie Ihre Mitarbeiter mit Ihrem derzeitigen Vergütungssystem gut führen und steuern können oder geht das System zumindest teilweise an den **wichtigen Interessen und Absichten des Vertriebs** vorbei?
8. Ist Ihr heutiges Vergütungssystem **teamorientiert** aufgebaut und so strukturiert, dass sich die verschiedenen Mitarbeiterbereiche **wechselseitig zuarbeiten** oder vergütet Ihr System vornehmlich einzelne Mitarbeiterleistungen und ist damit **zu wenig vernetzt?**
9. Kundenumsätze werden heute häufig nicht nur von einem Verkäufer beeinflusst. So ist ein Kundenumsatz z.B. nicht mehr einfach nur einem Verkaufsgebiet alleine zuzuordnen, sondern Umsätze werden grenzüberschreitend. Geht Ihr heutiges System von dem klassischen Ansatz aus, dass immer nur ein Verkäufer den Umsatz eines Kunden beeinflusst oder haben Sie eine **richtige Lösung für grenzüberschreitende Umsätze?**
10. Die **Kundenpotenziale der verschiedenen Verkaufsgebiete sind erfahrungsgemäß sehr unterschiedlich**. Berücksichtigt Ihr gegenwärtiges Vergütungssystem diese Tatsache und

vergüten Sie damit leistungsgerecht oder findet dieser Aspekt in Ihrer heutigen Vergütung keine/zu wenig Beachtung?

11. Ist Ihr derzeitiges Vergütungssystem **nur in Wachstumsphasen motivierend** und versagt tendenziell in Rezessionsphasen?
12. Berücksichtigt Ihr gegenwärtiges Vergütungssystem auch die **Kosten**, die der Mitarbeiter verursacht oder bleiben diese Kosten unberücksichtigt?
13. Ist Ihr heutiges Vergütungsmodell so attraktiv, dass es damit gelingt, interessante und leistungsstarke neue Mitarbeiter vom Markt zu gewinnen oder hat es bestenfalls eine **durchschnittliche Attraktivität**?
14. Ist Ihr gegenwärtiges Vergütungsmodell so konzipiert, dass weitere Mitarbeiterbereiche (wie Innendienst, Service, Warenwirtschaft, Einkauf, Produktion etc.) leicht in die variable Vergütung integriert werden können oder ist es so konstruiert, dass es **nur für den Vertrieb** tauglich ist?
15. Schafft Ihr derzeitiges variables Vergütungssystem ein hohes Maß an Kostenflexibilität (starke Entlastung der Personalkosten in Krisenzeiten) und macht dadurch das Unternehmen krisenfester oder ermöglicht Ihr heutiges System nur relativ **geringe Kostenentlastungen**?

„Gut gemachte“ Vergütungsmodelle weisen typische Eigenschaften auf. Testen Sie Ihr gegenwärtiges Vergütungsmodell auf seine Qualität:

1. Werden durch das Vergütungssystem die aktuell **gültigen Vertriebs- und Unternehmensziele** gefördert oder orientiert es sich noch an früheren Prioritäten des Unternehmens?
2. Bietet das Vergütungssystem **genügend Anreize zur Erreichung der Leistungsspitze** oder wird vornehmlich die Basisleistung des Vertriebs vergütet?
3. Fokussiert Ihr leistungsorientiertes Vergütungssystem **ausschließlich auf den Außendienst** und ignoriert Bereiche wie Innendienst, Produktmanagement, Service etc., die dem Vertrieb zuarbeiten?
4. Ist das Vergütungssystem in der Praxis **gerecht**? Verdienen einzelne Mitarbeiter zu viel oder zu wenig? Oder werden gleich starke Verkäufer aufgrund ihres Dienstaters oder anderer Regelungen unterschiedlich entlohnt?
5. Ist das Vergütungssystem **flexibel** und kann es sich auch an die Veränderungen im Markt und im Unternehmen anpassen?
6. Bietet das Vergütungssystem auch bei der Betreuung von etablierten Produkten und festen Kunden Motivationsanreize oder sind einzelne Verkäufer **„satt“**?
7. Berücksichtigt das Vergütungssystem angemessen die **unterschiedlichen Gebietsstrukturen** bzw. Gebietspotenziale?

Dr. Heinz-Peter Kieser
Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner
Hambrunner Str. 24
74731 Walldürn
Tel.: 06286/444
www.ub-kieser.de